

Análisis del “techo de cristal” en la Administración Pública Española. Una aproximación desde la dinámica de sistemas



& *Resumen/Abstract: El análisis que presentamos en este trabajo sobre la situación de la mujer directiva en la Administración Pública Española constituye una alternativa al enfoque tradicional, que identifica únicamente factores externos como detonantes del denominado “techo de cristal” para las directivas. Considerando que las causas de la desigualdad directiva pueden tener su germen en la propia organización, se ha utilizado la metodología de simulación dinámica (business dynamics) como herramienta para diseñar una serie de diagramas causales que permitan identificar qué políticas internas están facilitando o dificultando el acceso de las mujeres al nivel ejecutivo de la Administración. El análisis estadístico muestra una situación que mantiene una desigualdad sistemática entre el número de mujeres y hombres pertenecientes a los niveles directivos de la Administración Pública Española. Tomando como punto de partida la no existencia de diferencias en la capacidad directiva entre hombres y mujeres, en los últimos años se han articulado medidas políticas y legislativas destinadas a asegurar la igualdad de sexos en el ámbito laboral. Sin embargo, la efectividad de tales medidas no se ha visto reflejada en un cambio significativo de la situación en el nivel directivo. El enfoque del estudio permite un análisis de los mecanismos de mantenimiento y permanencia de la estructura de poder en las organizaciones, lo que introduce un enfoque multidisciplinar entre las prácticas objetivas de la organización, ligadas al análisis económico, y la propia psicología individual y grupal existente, que a menudo genera una serie de prácticas no conscientes que conducen a acciones contrarias a las que se pretenden externamente.&*

& *Palabras clave: desigualdad directiva, techo de cristal, dinámica de sistemas, simulación.*

1. ANÁLISIS DEL MARCO DE REFERENCIA

Durante las dos últimas décadas, la sociedad española ha experimentado una serie de cambios estructurales en los ámbitos económico, social y cultural. Estos cambios han influido profundamente en la situación personal y profesional de la mujer, que ha pasado de ser considerada como un factor pasivo, tan sólo tenida en cuenta en relación con la gestión de la economía doméstica, a jugar un importante rol en el desarrollo económico del país².

Sin embargo, muchas son las barreras que siguen existiendo en la propia cultura española que dificultan una buena planificación y gestión de medidas potenciadoras de la igualdad de género en el entorno profesional.

La eliminación de desigualdades entre hombres y mujeres constituye un objetivo que integra la mayoría de las políticas y acciones de la Unión Europea y sus miembros³. A este respecto, el marco legislativo en materia de igualdad de género se ha desarrollado en el Quinto Programa de Acción Comunitaria 2001-2005, que establece dos grandes líneas de acción:

1. Promover y dar a conocer medidas de igualdad para la promoción profesional de hombres y mujeres en los países pertenecientes a la Unión Europea.
2. Implantar medidas legales que favorezcan la igualdad de género en los países europeos.

La norma comunitaria considerada como punto de partida de toda la regulación en materia de igualdad laboral es la Directiva del Consejo Europeo 76/207/EEC, de febrero de 1976. En ella se establece el principio de igualdad de trato para hombres y mujeres en el acceso al empleo, formación y desarrollo profesional y condiciones laborales. Dicha directiva ha sido parcialmente reformada por la 2002/73/EEC, del Parlamento Europeo y del Consejo Europeo, de 23 de septiembre de 2002. En ambas disposiciones se recoge la necesidad de que todos los Estados miembros actúen decididamente en materia de igualdad⁴.

Estas disposiciones detallan el concepto de discriminación:

- "discriminación directa": la situación en que una persona sea, haya sido o pudiera ser tratada de manera menos favorable que otra en situación comparable por razón de sexo.
- "discriminación indirecta": la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros sitúan a personas de un sexo determinado en desventaja particular con respecto a personas del otro sexo, salvo que dicha disposición, criterio o práctica pueda justificarse objetivamente con una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean adecuados y necesarios⁵.

El marco legislativo que hemos perfilado refleja el esfuerzo realizado en los últimos años para garantizar igual trato para hombres y mujeres en el ámbito de acceso al empleo y promoción profesional, como establece el objetivo planteado para todos los Estados miembros desde la constitución de la Unión Europea.

En España, después de tímidos intentos por parte de los legisladores de introducir disposiciones en materia de igualdad (básicamente relacionadas con medidas de conciliación personal y profesional⁶), encontramos el refrendo definitivo en aras del cumplimiento efectivo del principio de igualdad: la Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. En relación concreta con nuestro ámbito de estudio, la Administración Pública Española, la aplicación de la normativa comunitaria se regula en la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública. Esta norma articula la garantía de los procesos de reclutamiento, de acuerdo a los principios constitucionales de igual tratamiento, mérito y capacidad, así como los criterios de publicidad estipulados, y asume plenamente el principio de igualdad de género. De

forma más reciente, la anteriormente citada Ley 3/2007 dedica un título completo (título V) al establecimiento de medidas concretas en materia de igualdad en la Administración Pública.

Sin embargo, a pesar de la existencia de esta completa regulación, las estadísticas nos muestran una realidad que no se corresponde al objetivo planteado. La desigualdad entre hombres y mujeres a nivel profesional no se reduce al ritmo esperado. La interacción de factores de índole social, cultural o psicológica, no contemplados en el marco legislativo, sigue dificultando la igualdad real en las organizaciones empresariales.

Así, se mantienen diseños organizativos y políticas de actuación que, lejos de favorecer el acceso y promoción profesional de las mujeres, crean barreras intangibles difíciles de solucionar a través de normas legales. Actualmente, el reducido porcentaje de mujeres que han accedido al nivel ejecutivo de las organizaciones públicas a nivel local, nacional, comunitario e internacional, refleja la existencia de barreras estructurales y actitudinales que necesitan ser eliminadas. En los últimos años, ni los gobiernos ni las grandes corporaciones, bancos, instituciones académicas o científicas, ni tan siquiera las instituciones internacionales como Naciones Unidas, están considerando la valoración del coste de oportunidad que plantea la falta de utilización del talento directivo de muchas mujeres. Una distribución más equilibrada del poder de toma de decisiones en los niveles jerárquicos permitiría no sólo aprovechar el valor de ese talento, sino también favorecer la igualdad profesional en niveles jerárquicos inferiores⁷.

Algunas iniciativas articuladas para alcanzar la igualdad en el órgano de dirección incluyen medidas de “acción positiva”, lo que garantiza un porcentaje al menos superior al 33,3% de representación femenina en la dirección de gobiernos locales y nacionales. En este sentido, el principio de *mainstreaming* consiste en realizar un análisis previo de las consecuencias que cualquier programa o política diseñada pueda tener en la igualdad de género.

La discriminación por razón de género en el entorno laboral es un problema tan amplio y complejo que resulta imposible analizarlo desde una única perspectiva. Por ello, hemos querido limitar nuestro estudio al análisis del fenómeno denominado “élites discriminadas”, puesto que consideramos que la determinación de las condiciones organizativas que pueden favorecer o dificultar la promoción profesional de las mujeres a puestos ejecutivos podría condicionar su participación futura en los procesos de dirección de las organizaciones empresariales.

El punto de partida de nuestro análisis se basa en un conjunto inicial de premisas, que determinarán el desarrollo del enfoque propuesto:

No existen diferencias significativas en las competencias directivas por razón de sexo en la Administración Pública Española. Por el contrario, el nivel competencial dependerá de los siguientes factores:

- Conocimientos específicos: de gestión empresarial, psicología y comportamiento organizacional y conceptos técnicos del área.
- Habilidades directivas: capacidad de relación social, habilidades de negociación y comunicación, iniciativa y liderazgo.
- Experiencia ejecutiva previa en puestos directivos o predirectivos.
- Existencia de una amplia red social de contactos válidos para el cumplimiento de la estrategia de la organización.

La existencia de un menor número de promociones de directivas comparado con el de directivos, considerando la existencia de igual número de candidatos de ambos sexos, puede estar relacionada con los siguientes aspectos:

- Existencia de políticas organizativas que disuadan la promoción de directivas.

- Factores sociales, culturales y educativos que influyan en los evaluadores a la hora de tomar las decisiones de promoción profesional en sus organizaciones.
- Resistencia al cambio o *statu quo* de los órganos de dirección actual de la organización, formado en su mayoría por directivos.

El porcentaje de abandono de las mujeres directivas es mayor que el de los hombres debido a factores vitales, emocionales y de comportamiento diferencial. Las dificultades de las directivas para mantenerse como grupo minoritario en el órgano de la alta dirección están relacionadas con el incremento de su tasa de abandono.

El objetivo del enfoque propuesto consiste en hacer un análisis global y multidisciplinar de la situación actual de las directivas en la Administración Pública Española, identificando todos los factores relevantes. Para ello utilizaremos la metodología de la dinámica de sistemas, que nos permitirá entender las relaciones de múltiples variables desde una perspectiva global. El resultado del análisis causal nos posibilitará proponer una serie de medidas que permitan favorecer la igualdad de género en las organizaciones públicas.

2. EL CASO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

Durante la última década, la legislación española se ha ido ajustando al marco comunitario, dando especial relevancia al diseño de medidas que permitan la conciliación trabajo-familia de los empleados⁸. En marzo de 2003, el Consejo de Ministros aprobó el Cuarto Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres (2003-2006). Este ambicioso plan está inspirado en dos principios fundamentales:

- “**Mainstreaming**”: considerar el género como perspectiva y la igualdad como filosofía desde el mismo momento del nacimiento (diseño y planificación) de una política pública, ya sea local o nacional⁹.
- “**Cooperación**” entre todos los agentes implicados en la defensa y garantía de la igualdad de oportunidades: Administración Pública, agentes sociales, ONG y sociedad en general.

Las medidas específicas incluidas en el plan se articulan en ocho áreas prioritarias. Desde el enfoque de nuestro análisis, consideramos las siguientes como las más relevantes para nuestro estudio del acceso diferencial de las mujeres al empleo y a la promoción profesional directiva en la función pública:

1. **Introducción de la perspectiva de género en las políticas públicas.** Actuaciones destinadas a intensificar la cooperación con las Administraciones Públicas e instituciones de carácter privado, con el fin de introducir el principio de “*mainstreaming*” en todas las políticas, planes y estrategias que se diseñen.
2. **Igualdad entre mujeres y hombres en la vida económica.** Se pretende trabajar la perspectiva de género en las políticas de empleo: fomentar la participación de las mujeres en el mercado laboral, la promoción de la mujer como empresaria y la eliminación de las barreras que dificultan las mismas condiciones laborales para mujeres y hombres.
3. **Participación en la toma de decisiones.** Se trata de impulsar la presencia de las mujeres en la toma de decisiones en la política, la economía y la sociedad, así como fomentar la promoción profesional de las mujeres en las Administraciones Públicas.
4. **Conciliación de la vida familiar y laboral.** Se pretende lograr un mayor equilibrio entre hombres y mujeres a la hora de compatibilizar las actividades desarrolladas en los dos ámbitos. Para ello, se incluyen medidas legales que faciliten esta compatibilidad.

Estos objetivos inspiran el título V de la Ley 3/2007 –título destinado a la igualdad en el empleo público–, que intenta llevarlos a la práctica. A pesar de las intenciones declaradas en las medidas políticas y legislativas, la situación real de la participación de la mujer en puestos directivos de la Administración no se corresponde con los objetivos propuestos.

El análisis de los datos relativos a la Administración Pública Estatal muestra un porcentaje de mujeres del 53,2% sobre el total. No obstante, si nos centramos en la distribución de altos cargos, vemos que no superan el 32%. Asimismo, este porcentaje refleja el fenómeno de “segregación de género” en la organización, puesto que aparecen algunas posiciones *femeninas* (enfermería, docencia en infantil y primaria) y otras *masculinas* (fuerzas de seguridad, servicios de defensa, funcionarios de carrera diplomática).

La presencia de mujeres es significativamente más reducida en los niveles directivos de las administraciones. El análisis de los datos muestra que a medida que los empleados promocionan desde los niveles jerárquicos inferiores a la alta dirección, el porcentaje de mujeres se reduce drásticamente. Así por ejemplo, si consideramos la distribución porcentual del personal funcionario por grupo de pertenencia, vemos que la mujer domina claramente el cuerpo de auxiliares administrativos (C2, 72,7%), pero, a medida que aumenta la especialización se reduce el número de mujeres: en el grupo A1 (titulados y tituladas superiores) representa un 40%.

Un análisis más detallado de este último grupo arroja datos ciertamente reveladores: el porcentaje de mujeres que recibe complemento de destino –nivel 27 a 30– es inferior al 39%, mientras que las que no lo reciben se sitúan en torno al 47%. El nivel considerado “directivo” (nivel 30) solamente registra un 28,9% de mujeres.

La misma situación se refleja en otras áreas de la Administración. Así, en el Ministerio de Educación, el porcentaje de profesoras de educación primaria es del 78,2%; sin embargo, el porcentaje de profesoras universitarias se reduce prácticamente a la mitad (36,9%)¹⁰. Si consideramos el Ministerio de Justicia, juezas y magistradas suponen un 47% del personal de dichos cuerpos; pero el porcentaje de magistradas en el Tribunal Supremo no llega al 8%. Particularmente preocupante es la distribución por sexo en los órganos constitucionales: ni la Junta Electoral Central, ni el Tribunal de Cuentas, ni el Consejo General del Poder Judicial alcanzan el 20% de representación femenina. Por último, es importante mencionar la situación del Ministerio de Defensa, en el que las mujeres representan el 12,3% de las Fuerzas Armadas, pero sólo el 2,49% de su nivel directivo¹¹.

Según lo expuesto, todo análisis de clasificación de funcionariado atendiendo a su nivel jerárquico nos permite observar que el porcentaje de mujeres se reduce progresivamente a medida que ascendemos en la jerarquía. Sin embargo, el análisis longitudinal de series muestra una tendencia al incremento gradual de mujeres en los niveles inferiores durante los últimos tres años. Esta situación refleja que el fenómeno de la “sobrecualificación” (exceso de competencia profesional en la ocupación actual), resulta particularmente frecuente entre las mujeres, a causa de la existencia de más mujeres con un nivel competencial superior –como media– al nivel de responsabilidad y cualificación requeridos por el puesto.

Por último, es importante destacar la reducida participación de mujeres que se observa entre los diversos representantes del Gobierno en las instituciones, que en el caso de las embajadas apenas supera el 7%: esto supone que sólo 8 de 116 embajadas de nuestro país en el extranjero están dirigidas por mujeres.

A la luz de este análisis estadístico, podemos intuir la existencia de un conjunto de políticas organizativas que, a pesar de mantener el objetivo de igualdad de género en el acceso y pro-

moción de empleados públicos (basadas en mérito y capacidad), están generando barreras invisibles para la promoción profesional de las mujeres situadas en niveles jerárquicos inferiores.

Por esta razón, consideramos que estas políticas pueden ser responsables de impedir a muchas mujeres acceder a puestos directivos. Este fenómeno nos sitúa ante una serie de barreras organizativas, directamente relacionadas con el entorno de trabajo y la cultura de la organización (Burke, 2005, Adler, 2002; 2003; 2005; Altman y Shortland, 2001; Caligiuri y Tung, 1999; entre otros). Son estos factores los que están dificultando realmente la puesta en práctica con éxito de medidas políticas, sociales y legislativas encaminadas a garantizar la igualdad (Heilman, Black, Martell y Simon, 1989).

3. LOS PROBLEMAS DEL “TECHO DE CRISTAL”. UN ENFOQUE DESDE LA METODOLOGÍA DE DINÁMICA DE SISTEMAS

La realidad mencionada del fenómeno del “techo de cristal” está provocando en la actualidad que muchas mujeres predirectivas pertenecientes a la Administración Pública española vean interrumpida su promoción profesional a causa de barreras invisibles creadas por los valores culturales y políticas no escritas de la propia organización.

La falta de análisis de la raíz del problema puede provocar, si cabe, un empeoramiento de esta situación a causa de los efectos antiintuitivos generados por la puesta en práctica de *políticas blandas*¹² de promoción de la igualdad de la mujer en el entorno laboral (cursos de formación, guarderías, excedencias, horarios flexibles, entre otras). El análisis de estas situaciones desde una perspectiva global nos permitirá reflexionar sobre los efectos contraproducentes que pueden producirse ante decisiones que no tienen en cuenta las causas reales subyacentes al problema.

El estudio de sistemas permite describir el mundo real como un conjunto de modelos dinámicos en desarrollo, centrándose en las interconexiones de las variables, y permitiendo crear escenarios artificiales que relacionen el comportamiento de las mismas, a través de los cuales podamos evaluar futuros efectos de distintas políticas o acciones a llevar a cabo. Todo ello constituye una herramienta valiosa a la hora de tomar decisiones sobre realidades complejas.

La metodología empleada para nuestra aproximación teórica ha sido la dinámica de sistemas. El principal rasgo distintivo de la dinámica de sistemas, frente a otras técnicas de simulación, se centra en la incorporación de los denominados bucles de realimentación, que identifican las relaciones entre múltiples variables. Para determinar estas relaciones es necesario conocer el comportamiento de las variables consideradas en el modelo, lo que permitirá probar diferentes escenarios de simulación en un entorno sin riesgo y hacer proyecciones de su comportamiento futuro.

La perspectiva tradicional define a las mujeres como un aspecto problemático de la fuerza laboral. Gracias a la preocupación política hacia la promoción de medidas que reduzcan la desigualdad laboral entre hombres y mujeres, en los últimos años se han multiplicado en la práctica remedios superficiales que no abordan las causas estratégicas de la desigualdad, ni integran a las mujeres en todos los niveles de la fuerza laboral. Las políticas que facilitan las excedencias para el cuidado de los hijos, la promoción de la jornada a tiempo parcial, el acceso preferente a cursos de formación o las ventajas fiscales para la selección femenina, si bien constituyen acciones muy rentables para incrementar la imagen de un gobierno o empresa socialmente responsable, no está claro que sirvan para solucionar realmente el problema de la desigualdad laboral, y menos a nivel directivo.

Las investigaciones relacionadas con el avance (o, más propiamente, "no" avance) de la mujer en la carrera profesional (Perry *et al.*, 1994; Tharenou *et al.*, 1994), la conciliación personal y profesional (Stroh *et al.*, 1996), las directivas (Lyness & Thompson, 1997; Bass & Avolio, 1994), el liderazgo (van Knippenberg, 2004; Hunt, Boal & Dodge, 1999) o el género en la organización (Agars, 2004) indican que la mayoría de las barreras "técnicas" o tradicionales (acceso a los niveles educativos superiores, marco institucional y jurídico no discriminatorio) se han ido superando en los últimos años. Sin embargo, "son ahora los elementos culturales los que surgen como una barrera invisible que frena a nivel mundial el acceso de la mujer a la dirección" (McNicholas, 1987).

Teniendo en cuenta el papel que la dinámica de grupos juega en la determinación de forma y contexto de la organización (Ryan y Haslam, 2007; Haslam *et al.*, 2003), podemos inferir que estas barreras son el resultado de la presión intragrupo en el proceso de toma de decisiones, cuando estas decisiones las toman fundamentalmente hombres. Es decir, puesto que la mayoría de los directivos de las organizaciones son hombres, serán ellos los que tendrán que apostar por una mujer para un puesto en la dirección. El romper con la tradición, los prejuicios y estereotipos sexuales y la posible dificultad de trato por el hecho de ser sexos diferentes pueden ser algunas de las razones que frenan esta decisión por parte de los directivos. Esta discriminación también puede interpretarse como una forma para reducir el *statu quo* y privilegios adquiridos (Schmitt, Ellemers & Branscome, 2003).

En nuestra opinión, por la propia dinámica de la endogamia del poder, los individuos pertenecientes a un colectivo cerrado como el de un órgano directivo tenderán a seleccionar a sus nuevos miembros entre aquellos sujetos similares a la mayoría, evitando la introducción de elementos que distorsionen el equilibrio existente e incrementen la posibilidad de conflictos futuros en el seno del grupo.

Desde este enfoque, el mantenimiento de esta dinámica a lo largo del tiempo provocará el abandono de algunas de las mujeres integrantes del equipo directivo, debido al aislamiento generado por su situación de minoría y diferentes características con el resto de miembros grupales. El siguiente diagrama explicaría la tasa superior de abandono que se produce entre las mujeres directivas en comparación con sus homólogos varones. Cuanto mayor sea el porcentaje de hombres existentes en el nivel directivo, mayor será el porcentaje de nuevos directivos varones seleccionados. Esta situación agudizará la posición de aislamiento de las mujeres directivas pertenecientes al mismo nivel, lo que provocará un mayor abandono por esta causa, que, a su vez, incrementará el porcentaje de directivos varones pertenecientes al estatus decisorio.

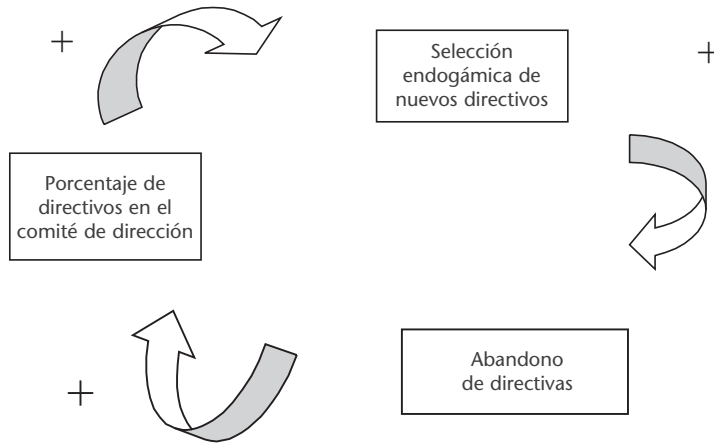


Figura 1: Bucle endogámico

El resultado de esta dinámica es el mantenimiento de una escasa representación femenina en los niveles directivos de las distintas organizaciones pertenecientes a la Administración Pública española. Ello ha provocado que, desde el gobierno de la nación, se articulen una serie de políticas denominadas de "discriminación positiva", encaminadas a asegurar una participación mínima de la minoría femenina en los órganos de dirección. El método de actuación promovido por estas políticas supone que, si en un proceso de selección existen varios candidatos en igualdad de condiciones, se discriminará a favor de la mujer. Con ello se pretende conseguir, a medio plazo, la igualdad cuantitativa de ambos sexos en los órganos de decisión.

Desde nuestro punto de vista, no está claro que este tipo de políticas, de reciente incorporación, puedan conseguir el objetivo que se pretende. La complejidad de las reacciones internas de la propia organización como colectivo de individuos, que no se contempla en la puesta en práctica de las acciones propuestas, podría hacer fracasar el objetivo real de esta política.

El siguiente diagrama causal refleja la interrelación entre diversas variables que pueden influir en la situación. Así, el incremento de políticas de promoción de la igualdad a través de medidas de discriminación positiva generará una actitud de disconformidad entre los varones que ocupan la mayoría de los puestos directivos, disconformidad que incrementará los prejuicios hacia la selección favorecida de nuevas directivas. Esta actitud se transmitirá al nivel predirectivo, dificultando la cooperación entre directivos varones y predirectivas mujeres. Como resultado de esta situación, la productividad de las mujeres predirectivas disminuirá en comparación con la de sus colegas varones. Con posterioridad, la evaluación del desempeño de las candidatas predirectivas será inferior al de sus homólogos varones. Por ello, no se cumplirá la condición previa de igualdad de condiciones durante el proceso de promoción, lo que dificultará la promoción de nuevas mujeres directivas.

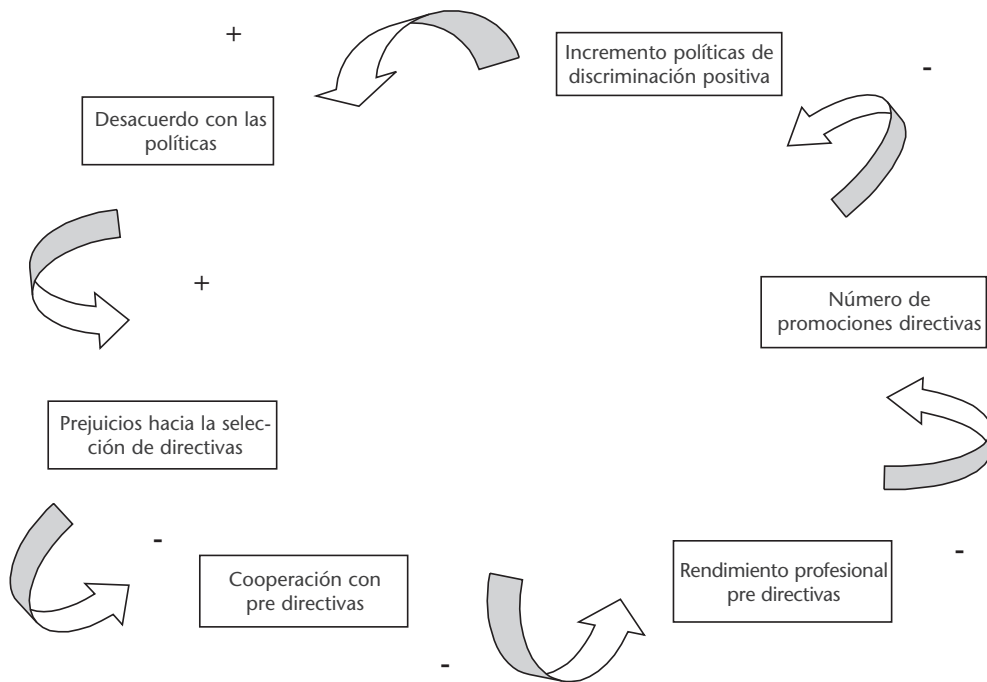


Figura 2: Bucle de resistencia al cambio y cesión en la estructura de poder

Sin embargo, si este diagrama permite explicar de forma teórica la situación de mantenimiento de la minoría directiva femenina en promedio en la Administración Pública Española, no aclara la situación de desigualdad entre sexos que se produce a nivel directivo en los distintos ministerios analizados.

En nuestra opinión, la explicación de este fenómeno puede ser debida, desde un enfoque global, a la contradicción generada entre el objetivo final de las políticas implantadas (esto es, conseguir una paridad global entre sexos a nivel directivo) y los valores culturales tradicionales que existen en la percepción de la mayoría de los directivos varones encargados de ejecutar dichas políticas. De esta forma, la percepción subjetiva de la falta de competencia directiva de las mujeres predirectivas en general favorece la promoción femenina en aquellas ocupaciones directivas de ministerios no críticos para el buen funcionamiento de la Administración Pública en su totalidad, destinándolas a aquellos ámbitos de actuación dotados de menor presupuesto, o bien considerados "femeninos" de acuerdo a los estereotipos de género.

Esta situación, contemplada desde un enfoque de dinámica de sistemas, provocará un bucle capaz de mantener en minoría a la mujer directiva, pese a las políticas de promoción implantadas para evitarlo. Así, la promoción de la mayoría de las directivas en áreas no críticas para el funcionamiento global de la Administración, lo que supone ocupar cargos con menor responsabilidad, presupuesto y margen de maniobra, provocará su aislamiento en los órganos de alta decisión. Esta situación hará disminuir el apoyo de sus colegas varones, al mismo tiempo que promoverá de nuevo los prejuicios y estereotipos de sexo, generando a la larga un mayor abandono de las directivas mujeres en relación al de los varones.

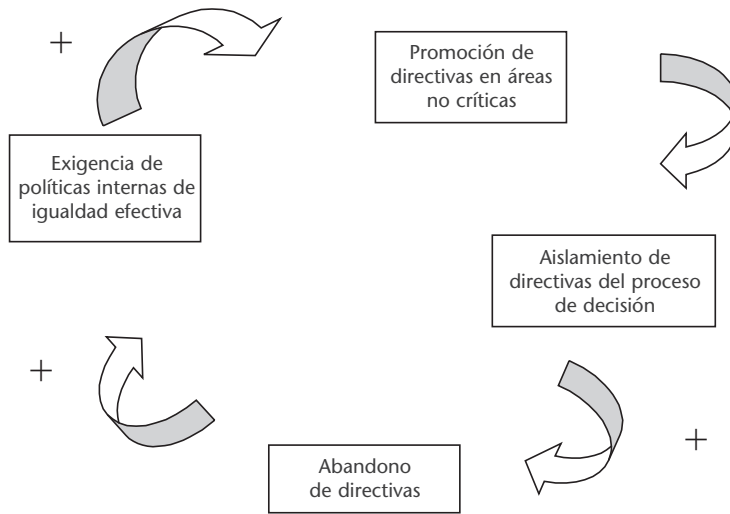


Figura 3: Bucle cultural organizativo

4. CONCLUSIONES

- El análisis estadístico de la situación actual de la mujer directiva en la Administración Pública Española muestra una clara discriminación numérica en relación con sus colegas varones, así como un reparto desigual en cuanto a su participación relativa entre los distintos ministerios. Por ello, desde el Gobierno de la nación, y siguiendo el marco jurídico establecido por la Unión Europea, se ha establecido el IV Plan de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres (2003-2006), inspirado en los principios del “*mainstreaming*” y la cooperación entre agentes, con el objetivo de favorecer el acceso y la promoción de la mujer en la Administración Pública Española.
- Sin embargo, el análisis crítico de la puesta en práctica de políticas anteriores, tendentes a favorecer la “discriminación positiva” de la mujer para asegurar su representación mínima en determinados niveles de decisión, ha puesto en evidencia la existencia de un análisis superficial y parcial del problema en cuestión. Si consideramos la dinámica de endogamia del poder existente en el grupo directivo como un mecanismo de mantenimiento del *statu quo* y supervivencia del grupo, alimentada por valores culturales tradicionales que se basan en estereotipos de género, podremos crear una serie de diagramas causales que expliquen por qué, en la práctica, la puesta en marcha de políticas de incentivo a la igualdad de género no han tenido el éxito deseado.
- Las hipótesis iniciales afirmaban que el nivel de competencia directiva no estaba influido por el género del individuo que la poseía, de forma que la existencia de un número menor de promociones de directivas femeninas y el mayor porcentaje de abandonos de éstas tenía que ser debido a la existencia de políticas internas de la organización articuladas por el colectivo de directivos existente, en su mayoría varones, influidos por la

cultura organizacional y sus actitudes de resistencia al cambio. La exposición de los diagramas causales, siguiendo un enfoque de dinámica de sistemas, nos ha permitido desglosar la complejidad de esta situación, detallando la interacción posible de diversas variables que, en su conjunto, explican la situación analizada.

Nuestra recomendación a partir de este análisis es el establecimiento de medidas estructurales que aseguren la participación activa de hombres y mujeres en igualdad de condiciones en los procesos de promoción directiva. Las políticas de “discriminación positiva”, en sí mismas, no pueden ser el único mecanismo de promoción de la igualdad, porque provocan una reacción inversa en la organización capaz de contrarrestar los efectos previstos. Sería necesario realizar un estudio de las capacidades objetivas valoradas por el conjunto de directivos pertenecientes a los niveles más altos de la Administración, e incluir una evaluación de éstas en los procesos de selección y promoción de los candidatos predirectivos. Con el tiempo, y asumiendo la igualdad de capacidades directivas en promedio entre hombres y mujeres, el incremento de la cifra de directivas mujeres en los órganos de decisión permitirá equilibrar del mismo modo el número de abandonos con relación al de sus colegas varones.

Siguiendo esta línea de actuación, será necesario un análisis empírico futuro del efecto de las distintas medidas implantadas durante los últimos años, lo que permitirá ligar el estudio teórico a la realidad de los datos existentes, utilizando para ello la metodología *business dynamics*, y crear escenarios de simulación que permitan evaluar el impacto de las distintas políticas implantadas.

Notas

- 1 Las mujeres llegan, en general, hasta un determinado tope, más allá del cual su número decrece abiertamente. Esta subrepresentación de la mujer en puestos de responsabilidad ha motivado la investigación desde la perspectiva de género, en busca de los factores que la determinan. Este fenómeno ha sido etiquetado como “techo de cristal” o “*glass ceiling*” (Hymowitz & Schellhardt 1986; Davidson y Cooper, 1992; Powell, 1991; Segerman-Peck, 1991; Arken, Bellar & Helsm, 2004; Singh & Vinnicombe, 2004), haciendo referencia al conjunto de barreras aparentemente invisibles (estereotipos de género, problemas de inclusión en redes informales, dificultades en liderazgo) que impiden el acceso y promoción de las mujeres a los niveles de dirección.
 - 2 Por ejemplo, en EEUU en el pasado año 2008 las mujeres constituían el 48% de la fuerza de trabajo. En España, la tasa de actividad de la mujer ha pasado de un 39,2 en 1997 a un 49,4 en 2007 (Instituto de la Mujer, 2008). El último dato disponible (EPA cuarto trimestre 2008) sitúa el porcentaje de mujeres en la población activa en el 43,5%. Una medida similar en Noruega consiguió que la proporción de mujeres en los equipos directivos pasase del 6 al 22% en el período 2000-2005.
 - 3 Tratado de Ámsterdam (1999).
 - 4 Art. 3: “La aplicación del principio de igualdad de trato supone la ausencia de toda discriminación directa o indirecta por razón de sexo en los sectores público o privado, incluidos los organismos públicos, en relación con:
 - a) las condiciones de acceso al empleo, al trabajo por cuenta propia o a la ocupación, incluidos los criterios de selección y las condiciones de contratación, cualquiera que sea el sector de actividad y en todos los niveles de la jerarquía profesional, incluida la promoción;
 - b) el acceso a todos los tipos y niveles de orientación profesional, formación profesional, formación profesional superior y reciclaje profesional, incluida la experiencia laboral práctica;
 - c) las condiciones de empleo y de trabajo, incluidas las de despido y de retribución, de conformidad con lo establecido en la Directiva 75/117/CEE;
 - d) la afiliación y la participación en una organización de trabajadores o empresarios, o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta, incluidas las prestaciones concedidas por las mismas.
2. Para ello, los Estados miembros adoptarán las medidas necesarias para garantizar que:
- a) se derogue cualquier disposición legal, reglamentaria o administrativa contraria al principio de igualdad de trato;
 - b) se declare o pueda declararse nula o se modifique cualquier disposición contraria al principio de igualdad de trato que figure en contratos o convenios colectivos, en los reglamentos internos de empresas o en los estatutos de profesiones independientes y de organizaciones sindicales y empresariales.”

- 5 La Ley 3/2007, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres, se expresa en términos muy parecidos, especificando (punto 3) que ambos tipos son constitutivos de discriminación.
- 6 Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.
- 7 Algunas iniciativas articuladas para alcanzar la igualdad en el órgano de dirección incluyen medidas de “acción positiva”, como el principio de “presencia equilibrada” recogido en la D.A. primera de la Ley 3/2007. Dicho principio garantiza que las personas de cada sexo no deben ser inferiores al 40% ni superiores al 60%.
- 8 La Ley 39/1999, de conciliación de la vida personal y profesional, se ocupó de incorporar algunas de estas medidas. No obstante, el ímpetu definitivo llega con la disposición adicional décimo primera de la Ley 3/2007, que modifica el articulado del Estatuto de los trabajadores (RDL 1/ 1995).
- 9 Literalmente, este concepto suele traducirse por “transversalidad”. El *mainstreaming* de género aparece recogido por primera vez en la Unión Europea en 1991 (*III Programa de Acción Comunitario para la Igualdad de oportunidades*), pero será formalmente definido en la *Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial sobre la mujer* (Pekín, 1995). Puesto que todos los Gobiernos de las Naciones Unidas se comprometen a implantarla en su *“policymaking”*, la estrategia se “oficializa”. El Parlamento Europeo adopta oficialmente el concepto (traducido como “transversalidad”) en 1997 en su resolución A4-0251/97.
- 10 Resulta de particular interés examinar la composición del cuerpo docente universitario: tan solo el 14,4% de las cátedras universitarias están ocupadas por mujeres.
- 11 Y eso, considerando el alumnado del cuadro de mando.
- 12 Las medidas de acción afirmativa o a discriminación positiva –o acción afirmativa– pretenden establecer políticas que dan a un determinado grupo social, étnico, minoritario o que históricamente haya sufrido discriminación a causa de injusticias sociales, un trato preferente en el acceso o distribución de ciertos recursos o servicios así como acceso a determinados bienes. Se pueden clasificar en un intervalo que oscila de “blandas” (selección o promoción por méritos) a “duras”(cuotas, selección preferente) (Kings, Tschan y Bettex, 2007).

BIBLIOGRAFÍA

- Agars, M. D. (2004): “Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations”. *Psychology of Women Quarterly*, 28: 103–111.
- Arfken, D. E.; Bellar, S. L. & Helms, M. M. (2004): “The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards”. *Journal of Business Ethics*, 50: 177–186.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994): “Shatter the glass ceiling: Women may make better managers”. *Human Resource Management*, 33: 549–560.
- Bilimoria & Piderit (2007): *Handbook on Women in Business and Management*. Edward Elgar Publishing.
- Blum T. C., Fields D. L. & Goodman, J. S. (1994): “Organization level determinants of women in management”. *Academy of Management Journal*, 37: 241–268.
- Catalyst (2005): *Advancing Women on Business: The Catalyst Guide*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Catalyst (2000): *Census of women corporate officers and top earners*. New York: Catalyst.
- García, D.; Horstman Reser, A.; Amo, R. B.; Redersdirff, S. & Branscombe, N. (In press): “Perceivers’ responses to in-group and out-group members who blame a negative outcome on discrimination”. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- Haslam, S. A. & Turner, J. C. (1995): “Context-dependent variation in social stereotyping 3: Extremism as a self categorical basis for polarized judgement”. *European Journal of Social Psychology*, 25: 341–371.
- Hunt, J. G.; Boal, K. B. & Dodge, G. E. (1999): “The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership”. *Leadership Quarterly*, 10: 423–448.
- Ibarra, H. (1993): “Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework”. *Academy of Management Review*, 18: 56–87.
- Instituto de la Mujer (2009). *Mujeres y hombres en España 2009*. Madrid.
- Jacobs, J. A. (1992): “Women’s entry into management: Trends in earnings, authority and values among salaried managers”. *Administrative Science Quarterly*, 37: 282–301.
- Kanter, R. M. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Ley orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Ley 39/1999, de conciliación de la vida laboral y familiar.
- Lyness, K. S. & Thompson, D. E. (1997): “Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives”. *Journal of Applied Psychology*, 82: 359–375.
- Maume, D. J. (1999): “Glass ceilings and glass escalators: Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions”. *Work and Occupations*, 26: 483–509.
- Maume, D. J. (2004). “Is the glass ceiling a unique form of inequality?” *Work and Occupations*, 31: 250–274.
- Perry, E. L.; Davis-Blake, A. & Kulik, C. T. (1994): “Explaining gender-based selection decisions: A synthesis of contextual and cognitive approaches”. *Academy of Management Review*, (19: 786–820).
- Ryan, M. K.; & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16:81–90.
- Stroh, L. K., Brett, J. M. & Reilly, A. H. (1996): “Family structure, glass ceiling, and traditional explanations for the differential rate of turnover of female and male managers”. *Journal of Vocational Behaviour*, 49: 99–118.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*: 33– 47. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tharenou, P.; Latimer, S. & Conroy, D. (1994): “How do you make it to the top? An examination of influences on women and men managerial advancement”. *Academy of Management Journal*, 37: 899–931.
- UE- Directiva 2002/73/CE.
- UE- Directiva 2004/113/CE.
- Van Knippenberg, D. & Hogg, M. A. (Eds.). (2004): *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. London: Sage.